

IBM Institute for Business Value

「将来性のある」モバイル・エンタープライズ

戦略アジェンダの設定



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービス (GBS) の IBM Institute for Business Value は、企業経営者の方々に、各業界の重要課題や業界を超えた課題の解決に向けて、事実に基づく戦略的な洞察を提供しています。このエグゼクティブ・レポートは、IBM Institute for Business Value 研究チームによる綿密な調査に基づき作成されています。IBM グローバル・ビジネス・サービスの継続的なコミットメントの一環としてまとめられたこのレポートは、企業によるビジネス価値の実現にむけて役立つ分析や視点を提供するものです。詳細については、著者にお問い合わせいただくか、iibv@us.ibm.com まで e-メールをお送りください。

Phil Buckellew, Kevin Custis, Richard Esposito, Eric Lesser 共著

e-ビジネスの発達が、今世紀の初頭に、根源的なビジネスの変革を促したように、モバイル・テクノロジーは今日、企業にまたとない機会を提供しています。モバイルの機能は、消費者向けの新規チャネルとして成長しているのみならず、従来のビジネス・モデルに多大な影響を及ぼすとともに、データや洞察を獲得するうえでの新しいソースを企業に提供し、売上や純利益の向上に貢献しています。IBM が実施した 600 社超の企業を対象とした調査とモバイル分野のリーダー 30 人に対して行ったインタビューによれば、モバイルに関わる幅広い取り組みを推進するための包括的な戦略を整備し、戦略を具現化していくための様々な課題に対処している企業は半数未満という結果でした。さらに、モバイルがもたらす新たな機会を十分に活用するための仕組みを整えているモバイル戦略リーダーはほんの一握りでした。積極的にモバイル戦略を推し進め、モバイルを活用してビジネス・モデルや経営モデルを刷新し、モバイルによって IT プロセスやソリューションをより効果的に実行しようとしている企業は、今、とてつもなく大きな機会を手にかけています。

「この新しいテクノロジーは、これまでのビジネスの進め方を根本から覆し、何をやるにも欠かせないものとなっていくと確信しています。5-10 年後に今を振り返れば、こんなにも当たり前なのに、なぜ皆大騒ぎしていたのだと思うようになるでしょう。」

この引用は、未来学者がインターネットについて 2000 年の段階で述べた言葉だと思われるかもしれませんが、しかし、実際は、最近私たちがインタビューしたある自動車会社の上級経営幹部が、モバイル・エンタープライズ (モバイルを起点とする新たなビジネスの変革と創造を推進している企業) の将来について語った際の言葉です。組織は今、モバイル機能がもたらす新たなうねりの真ただ中にあります。このうねりはビジネス・モデルの根源的な刷新、従業員の生産性向上の推進、顧客による商品やサービスに関する情報の入手方法や関わり方、さらには購入に至るプロセスを作り変える力を持っています。

インターネットが企業に無限とも思える可能性をもたらし、今もなお提供し続けているのと同様に、モバイルは従来とは異なる新しい機会をもたらします。モバイルにより、世界人口の多くは、より速く情報にアクセスでき、かつてない規模で他者との関係を築けるようになります。

消費者によるモバイル製品やモバイル・サービスの採用が今後も急増し続けることは疑いの余地がありません。2013 年末までに、スマートフォンの加入者は約 14 億人に達し、スマートフォンの利用者は、世界の主要市場の携帯電話利用者の 50% 以上を占めると見込まれています。¹ スマートフォンの所有者の 79% 以上が個人所有のデバイスを使って商品やサービスを購入しており、スマートフォンを使った米国のモバイル小売業の収益は 2017 年までに 310 億 US ドルに達すると予想されています。²

消費者による利用が浸透した結果、企業においても、モバイルの影響範囲が大きく広がりつつあります。企業におけるタブレット（3年前に出現したばかりの製品分野）の導入は、年間約50%の勢いで成長すると推定されています。³

さらに、IBM Institute for Business Value のDigital Front Officeに関する最新の調査データによれば、これまでデスクトップに限定して行われていたさまざまな作業が、携帯電話とタブレットの併用による作業に置き換わっています。このような作業は、eメールへのアクセス（携帯電話が62%、タブレットが38%）、コラボレーションやプロジェクト管理（携帯電話が25%、eメールが34%）、テレビ会議（携帯電話が30%、タブレットが33%）といったように、多岐にわたっています。⁴これらの作業を実行可能にし、従来とは異なるオフィス環境からエンタープライズ・アプリケーションにアクセスできるようにする機能は、販売や顧客サービスから、ロジスティクスや保守に至るまでの、さまざまな取り組みの進め方を根底から変える可能性があります。

同時に、モバイルには単なる携帯電話やタブレットの利用にとどまらない、さらなる機会を企業に提供します。ウェアラブル・デバイス単体の市場は2014年に15億USドルを上回る価値があり、3億～4億8,500万台のデバイスが2018年までに販売されると見込まれています。⁵腕時計やメガネなどのウェアラブル・デバイスに組み込まれるセンサーや、自動車から医療機器、サーモスタットに至るあらゆるものに埋め込まれるセンサーは、新たなビッグデータのソースとして活用され、よりターゲットが絞られた製品やサービスの提供を可能とし、新たな収益源を創出するでしょう。

モバイル・テクノロジーがもたらす大きな機会を前に、モバイル戦略の策定や実行、モバイル関連の投資を優先順位付けするために、何をしていますか？顧客サポートを迅速かつ効果的に提供するため、また研修プロセスやビジネス・モデルを再定義するためにモバイルの機能をどのように活用していますか？統合とセキュリティに関する従来の課題に対処するとともに、モバイル市場で新規に開発されたものを有効活用するインフラストラクチャーを開発するために何をしていますか？

これらは、私たちがOxford Economicsとの共同調査で企業に問いかけた質問の一部です。調査は、自社のモバイル戦略を担当する約600人を対象に実施しました。さらに、私たちはモバイルの世界に重要なインパクトを与えている30社を超える企業の代表者にもインタビューを行いました。

モバイルへの取り組みについて明確な方向性を確立し、モバイル戦略で同業他社から自社を差別化している企業群（以下「モバイル戦略リーダー」と呼ぶ）を調査データから特定しました。モバイル戦略リーダーは、複数のビジネス指標において同業他社よりも優れており、先進的な企業の目指す先についての示唆を与えています。詳細については、付録の「調査方法」をご覧ください。

また、モバイル戦略リーダーはこれまでのところモバイルへの投資から明確な利益を享受しています。調査では、モバイル戦略リーダーの73%がモバイル・イニシアチブからかなりの投資収益率（ROI）を実現していますが、その他の全調査対象企業では34%です。さらに、81%が、モバイルの機能が企業のビジネス手法を根源的に変えつつあると述べています。ある旅行会社の経営幹部は、これを次のように簡潔に表現しています。

「モバイル」には、小型コンピューターを常時携帯すること以上の意味があることに弊社が気づくのに、時間は要しませんでした。モバイルは、ソフトウェアをお客様にお届けするための新規チャネルであると同時に、従来とは一線を画す期待値とユーザー・エクスペリエンスを、常時ご利用いただくソフトウェアを通してお客様に提供するうえでの新しい手段だと気づいたのです。」

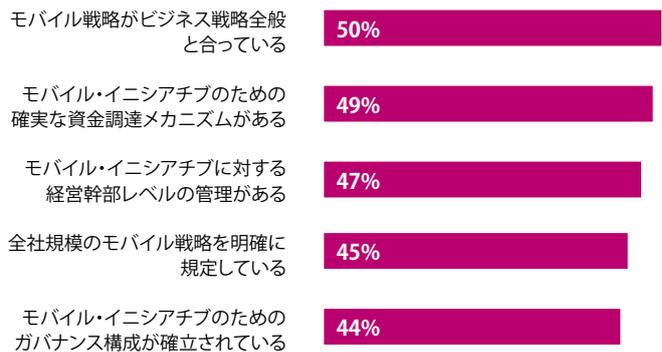
調査結果から、モバイルの持つ新しい機能は、商取引を飛躍的に加速化させるだけでなく、企業に競争優位の基盤を見直させることにもなるものだということがわかりました。企業は、どのような製品やサービスを提供するか、顧客との関係をどのように築くか、価値提案をどのように果たすかをさらに吟味する必要があります。要するに、モバイルは、単なる持ち運び可能なコンピューティング・デバイスであるだけでなく、ユーザー・エクスペリエンスとユーザーの期待値の観点において根本的な転換を促すものなのです。

モバイル戦略の開発

企業には、モバイル戦略の開発に重点的に取り組むべき明確な理由があります。インターネットや e-コマースの勃興初期に見られたように、多くの企業は、個々独立して一貫性のないさまざまなイニシアチブに取り組むことから始めるため、結果として多くの取り組みが細分化され、まとまりのないものになります。このような、既存のプロセスやインフラストラクチャーとの統合の欠如が、多くの場合、混乱の原因や限られた資源を十分に活用できない原因となります。モバイル・テクノロジーの限られたスキルや資源は企業全体に散らばっているため、重要なイニシアチブに取り組むことや、具体的な成果をビジネスにもたらすことは困難です。このため、モバイルへの取り組みを統合し、全社規模の統一した戦略を実現することは、さらに困難になります。モバイルを成功させるには、複数の利害関係者(急速に発展しているこの分野において価値のある利害関係を有するすべての人々) 間の緊密な協力関係が必要です。

モバイル戦略: 競争優位の新たなソース

調査から、モバイル戦略を明確に描いている企業は半数に満たないことがわかりました(図 1 参照)。これには、ビジネスに即した全社規模の戦略、モバイル・イニシアチブを推進するための資金調達メカニズム、確立されたガバナンスが含まれます。しかしながら同時に、企業は将来、競争の中で勝ち残るためにはモバイル戦略が必要だということを認識しています。同業他社と比較してモバイル戦略が優れている、または先進的であると考えている企業は今日、20% にすぎませんが、自社のモバイル戦略が今後 3 年間で同業他社より優れたものになると予想している企業はその 2 倍以上になります(44%)。



出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: モバイル戦略とモバイル・プラクティスに関する以下の記述についてどの程度当てはまりますか? (「そのとおり」または「全くそのとおり」と回答した割合)

図 1: モバイル戦略を明確に規定している企業は、全企業の半数にすぎません。

モバイルは企業が投資を増やそうとしている分野であることは明らかです。全体として、調査対象企業の 90% が今後 12 カ月～18 カ月にわたってモバイル・テクノロジーへの投資を持続するか増やすことを目指しており、モバイル戦略リーダーに至っては投資支出を 15% 以上増やすと答えた企業がその他の企業の 2 倍に達しています。ある金融サービス会社のグローバル・デジタル展開部門のトップは次のように述べています。「モバイルに投資しないということは、新規顧客を獲得する能力や、企業買収を行う能力を低下させ、顧客指標の悪化を招くことにつながると考えています」

ガバナンス: モバイル意思決定

e-ビジネスの興隆初期には、企業は部門単位でインターネットを活用しようとしたため、部門間の協調を欠くことがよくありました。マーケティングは社外の代理店と協力して企業の Web ページを設計しましたが、その Web ページは企業の顧客サービス活動に(つながったとしても)効果的にはつながりませんでした。ある事業部門では、社内の他部門との整合性がとれていない Web ページを立ち上げ、顧客も従業員も混乱させることができました。

同様の課題はモバイルの分野にもあります。事業部門が個々に独自のモバイル・アプリケーションを開発・リリースすることは簡単です。しかし、全社レベルでモバイルの恩恵を受けられるような、まとまりがあって首尾一貫したモバイル戦略を策定するのは非常に困難です。議論の中で、モバイルへの戦略的な投資について意思決定を行うには、構造化されたガバナンス・プロセスを確立することが重要ということが明確に分かりました。ある自動車会社のシニア・マネージャーは次のように述べています。「事業部門ごとに独立して Web を運用することを許可したのは間違いでした。モバイルについては、開発を一元化する必要があると認識しています」

今日、最高情報責任者 (CIO) が企業のモバイル・イニシアチブの管理と実行において重要な役割を担っています。互いに関連の深い 5 つの戦略的アクティビティ (新しいアイデアの創出、優先順位の設定と管理、資金の決定、リード・スポンサーの役割、ガバナンスの提供) を主に担当する人物 (複数の場合もある) を選ぶよう調査対象者に依頼しました (図 2 参照)。CIO は、5 つのアクティビティのうち 4 つにおいて 1 位にランキングされ、意思決定プロセスにおける主要人物ということが確認されました (資金調達のみでは最高財務責任者 (CFO) が 1 位になりました)。

全体として、プロセスの初期段階では基幹業務 (LoB) リーダーの関与が明らかですが、その関与は最初の 2 つのアクティビティの後、大幅に減少しています。これは企業にとってよくある課題です。LoB 幹部がモバイル・イニシアチブを立ち上げながら、そのモバイル・イニシアチブのその後の推進を他の人に完全に「手渡し」してしまうのです。

モバイル戦略リーダーのガバナンス・プラクティスを調べたとき、興味深い発見がもう 1 つありました。モバイル戦略リーダーの場合は、最高マーケティング責任者 (CMO) が初期段階の意思決定で極めて重要な役割を果たすということです。CMO は、アイデア創出プロセスの推進について、その他の全企業では 7 位にランキングされていたのに対して、2 位にランキングされていました。CMO はまた、優先順位の設定と管理について、その他の全企業では 6 位にランキングされていたのに対して、4 位にランキングされていました。顧客のニーズや要件を理解することの重要性、クリエイティブな設計の活用、急速に成長かつ変化するこの分野におけるブランド管理の重要性をかんがみれば、モバイル戦略プロセスにおいて、モバイル戦略リーダーが、上級マーケティング幹部の中でもっともポジションの高い CMO に協力を仰ぐのは当然のことです。ある電子機器会社の上級顧問は、次のように述べています。「ガバナンスや意思決定においては、顧客の声が技術者に届くようにする必要があります」

ランキング	新しいアイデアの創出	優先順位の設定と管理	資金の決定	リード・スポンサーの役割	ガバナンスの提供
1	CIO	CIO	CFO	CIO	CIO
2	LoB	LoB	CIO	CEO	CTO
3	PM	CTO	CEO	COO	COO
4	CEO	CEO	COO	CFO	CEO
5	COO	PM	CTO	CTO	CFO

出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: モバイル・イニシアチブの管理と実行に関する主要な人物を特定してください。アクティビティごとに 3 人までランクを付けてください。

略語: 最高情報責任者 (CIO)、基幹業務 (LoB)、プロジェクト・マネージャー (PM)、最高技術責任者 (CTO)、最高経営責任者 (CEO)、最高執行責任者 (COO)、最高財務責任者 (CFO)

注: 選択肢として最高マーケティング責任者 (CMO) もありましたが、上位 5 位にはランクされませんでした。

図 2: 今日では、最高情報責任者 (CIO) がモバイル戦略アクティビティの大部分で重要な役割を果たします。

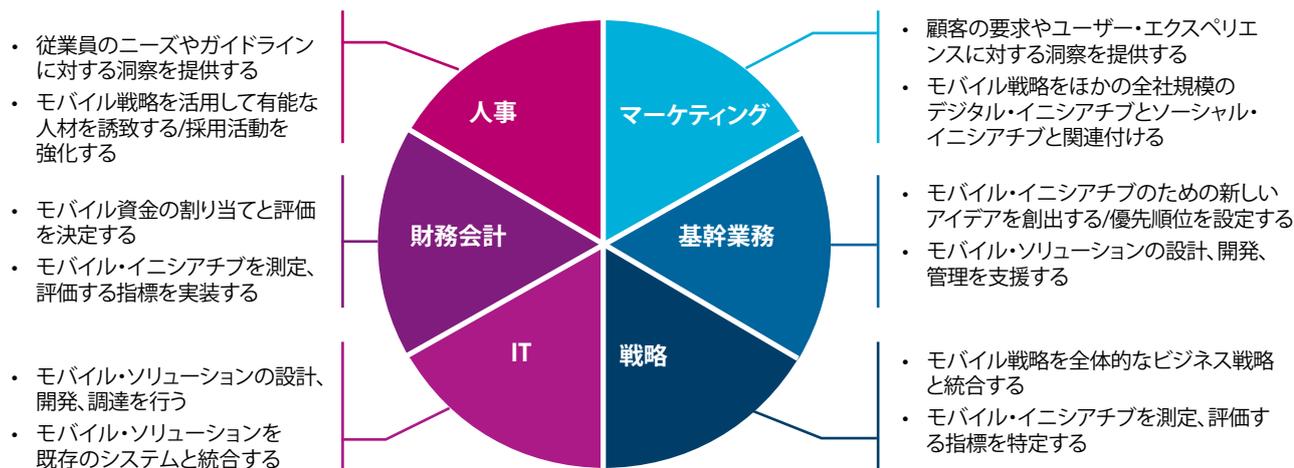
全体として、インタビューでは、職務の枠を超えてモバイル・イニシアチブに参加することの必要性が強調されました。ある銀行の経営幹部は次のように述べています。

「モバイル・ソリューションを実装するにあたり弊社が組織したチーム構成（財務、リスク、運用、顧客サービス、製品開発、アプリケーション開発、プロジェクト管理、テクノロジー、マーケティング、戦略の代表者で構成）は、プロジェクトを的確かつ迅速に進めるといふ点において絶大な効果を発揮しました。デジタルが及ぼすあらゆる影響と、コラボレーションの重要性を反映するために、異なる担当領域をもつ複数のメンバーでチームを構成したことは正しかったといえます。」

より包括的なガバナンス・チームを組織することが、さまざまな場面で役に立ちます（図3参照）。まず、モバイルが最も影響を及ぼす分野に、限られた資源を投資できるように、LoBや管理部門から寄せられるさまざまな「意見」を聞くのに役立ちます。さらに、モバイルへの取り組みと、ソーシャル、クラウド、アナリティクスといったその他のデジタル戦略の構成要素との統合を推進するのにも役立ちます。最後に、効果的なガバナンスを構成することで、組織の枠を超えた資源の活用を伴う、スキル開発、協力関係、その他の分野に関連する事項の決定を迅速かつ協調的に行えるようになります。

イノベーションの推進力としてのモバイル

かなりの割合のモバイル戦略リーダーが、モバイルにより、企業のビジネス手法が根源的に変わってきていると報告しています。モバイル戦略リーダーの60%以上が、「エンタープライズ・モデル・イノベーション」と呼ばれるもの、つまり企業が



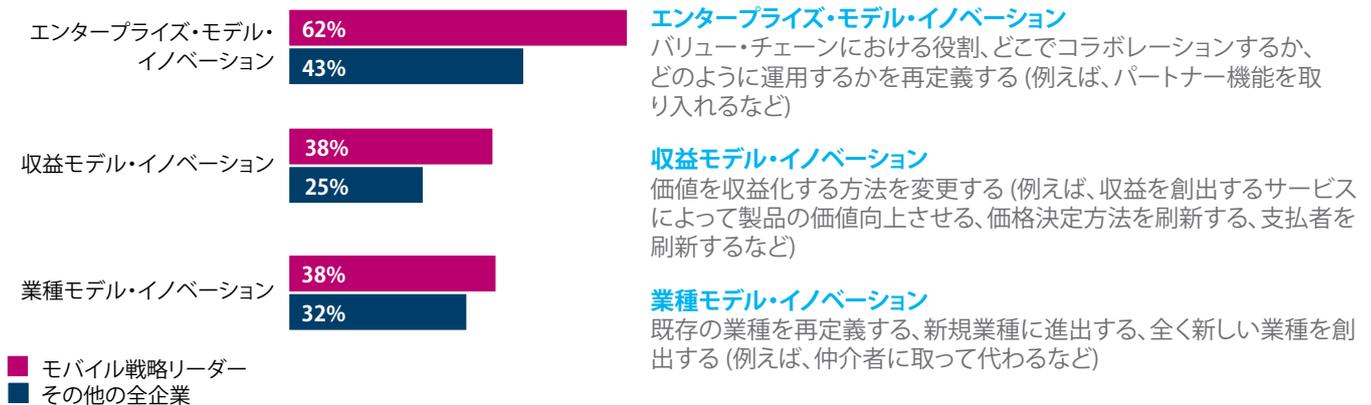
出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study

図3: 組織全体の代表で確立されたガバナンス構成は、モバイル戦略の主要な構成要素です。

バリュー・チェーンにおける自らの役割や、パートナー、顧客、その他の利害関係者といかにコラボレーションするかを再定義する能力において、モバイルが重要な役割を果たすと回答したのは当然のことです (図 4 参照)。

ビジネス・モデル・イノベーションに加えて、モバイル戦略リーダーのほぼ 40% が、収益モデル・イノベーションと業種モデル・イノベーションの双方にモバイルが寄与すると回答しました。収益モデル・イノベーション (組織が製品、サービス、価格決定などの新しいモデルの開発を通じて価値を収益化する方法を変更すること) は、モバイルが提供する重要な価値です。

Homeplus (Tesco Plc. の韓国における商標) は、企業が収益モデル・イノベーションのためにモバイルをいかに活用できるかを示す良い例を提供しています。Homeplus は、駅のプラットフォームの壁に表示される仮想売り場を開発し、電車を待っている間に顧客が買い物をできるようにしました。買い物には、製品の QR コードをスキャンするアプリケーションを利用でき、購入した製品は数時間足らずで自宅に届けられます。買い物をするうえでの新しい仕組みを提供することによって、Homeplus はオンラインでの売り上げを 3 カ月間で 130% 伸ばし、アプリケーションの登録ユーザーの数を 76% 増やしました。⁶



出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: モバイル機能の活用によって推進されるのは、どのタイプのビジネス・モデル・イノベーションですか?

図 4: 企業は、モバイルを活用していくつものイノベーション・パスを追求していますが、大部分はエンタープライズ・モデル・イノベーションに集中しています。

モバイルは、これまでにない新規ビジネスへの参入を可能にし、さらにはまったく新しい業種を定義することで、業種モデル・イノベーションを可能にします。Daimler (伝統的な自動車メーカーであり、金融サービス・プロバイダーでもある) は、契約なし、最低料金なし、時間制限なしでドライバーが自動車を借りられる、「car2go」と呼ばれる車両管理ソリューションを生み出しました。登録を済ませたドライバーは、決められた場所に赴き、モバイル・アプリケーションを使って対象の自動車を確認し、センサーを通して送信される専用アクセス・コードによってその自動車を利用できます。Daimler は、car2go をドイツ国内外の世界 7 カ国、23 都市に展開しました。car2go の登録ユーザーは、世界中で 45 万人を超え、今日までに car2go のスマートな自動車は 1,300 万回以上借りられています。⁷

推奨事項: モバイル戦略の策定

モバイル機能の有用性、モバイル分野への投資を増やす傾向、新たな競争優位市場の獲得といったことを総合的に考え、組織は共通の機能とプラットフォームを活用して社外モバイル戦略と社内モバイル戦略の両方を確立する必要があります。

モバイル戦略への取り組みを始めたばかりの企業の場合は、取り組みを軌道に乗せる上で以下の方策が役に立ちます。

- **包括的かつ大胆であること:** モバイルによってビジネス・プロセスとビジネス・モデルが根源的に変わるとされる分野を特定し、新しい収益源の生成、コストの削減、またはバリュー・チェーンにおける組織の役割を再定義できるようなモデルを確立します。エンタープライズ・モバイル戦略に社外のイニシアチブ (例えば、顧客セルフサービス・アプリケーションや営業支援システム) や社内のイニシアチブ (個人所有デバイスの持ち込みや従業員アプリケーション・ストアの作成など) を含めるようにします。ビジネス・ケースは、イニシアチブのコスト負担がない分野で生じる利益ばかりでなく直接経費も考慮する必要があります。

- **ターゲットを絞り、反復的であること:** エンタープライズ・レベルで展開する前に、特定の顧客や従業員、ビジネス・パートナーと協力して新機能を試験的に実施して、洞察を獲得し、リスクを減らし、調整します。初期の洞察に基づいて、継続的に素早くモバイル・オファリングを調整します。必要に応じて、新しいイニシアチブの拡張性について、現行ネットワークの能力を評価します。
- **協調的かつ包括的であること:** さまざまな LoB や管理部門の利害関係者すべてをガバナンス・チームに参加させるようにします。ビジネス・モデル変更に直接影響を及ぼす可能性がモバイルにあることを考慮して、最高経営責任者 (CEO) や LoB リーダーはモバイルへの取り組みに直接かかわり、方向性を示す必要があります。マーケティングや人事などの職務から、顧客や従業員のニーズに対する独自の洞察を得られることがあります。一方、財務や戦略といった部門は、投資に必要なビジネス・ケースの策定や、社内の希少な資源を集める場合に役立つことがあります。経営幹部レベルの関与に加えて、企業は、最新世代の顧客や従業員がモバイルをどのように利用しているかをより深く理解するために、「デジタル・ネイティブ」の洞察も取り入れる必要があります。

モバイル戦略の開発に先進的に取り組んでいる企業は、以下に説明するような機会を考慮する必要があります。

- **マシン間通信やセンサー・ベースの機能を全社規模のモバイル戦略に組み込む:** 先進的なモバイル戦略は、自動車からサーモスタットに至るまでさまざまなデバイスにモバイル機能を組み込むことで、これまで活用されていなかった情報を提供できるようにします。小売店やその他のサービス・プロバイダーも、このような機能を活用して、買い物パターンを追跡することや、スタッフ配置のニーズを顧客の要望により効果的に合わせるすることができます。これらのデバイスから生み出されるデータや洞察を活用する方法を探索し、プロセスを改善するだけでなく、新しい収益源やビジネス・モデルについても検討します。

- **信頼できるパートナーを自社のモバイル戦略を推進するにあたり招聘:** 市場投入までのスピードが重要な環境では、パートナー、顧客、その他の第三者を戦略開発プロセスの初期段階から参加させることが重要です。現在から将来にわたる相互の利益とイノベーションを加速するための機会を定義し、市場の潜在的な変化に対応するようコラボレーションを推進します。
- **将来の計画を策定:** 顧客ニーズとテクノロジーの両方における急速な進化を考慮して、今後2年～3年の競争に必要な機能を特定します。そうすれば、モバイル・プロジェクトの実行に必要な戦略的協力関係を確立するアクションだけでなく、社内スキルを構築するうえで、社外スキルの登用といったアクションも可能になります。長期にわたっての競争優位を持続するために必要となる主要投資先を特定します。

モバイル戦略の成熟度にかかわらず、企業は図5に示す課題に対応する必要があります。

カスタマー・エクスペリエンスの向上と従業員の生産性の推進

迅速な対応の必要性

調査結果は、モバイル・サービスのもたらす重要な機会を指摘しています。顧客に迅速かつ適切に対応できるということです。実際、顧客サービス/満足度の向上が、モバイルを活用したカスタマー・エクスペリエンスの向上において第一位の利点でした。企業の51%が顧客サービス/満足度の向上が重要であると認識し、顧客維持の向上(36%)と新規顧客の呼び込み(31%)がこれに続きました。

また、モバイルを活用して従業員の生産性を向上させることがもたらす最も重要なメリットを特定するためにさらに調査を進めました。「顧客への応答時間の短縮」が最多回答で、回答者の58%が重要なメリットとして選択しました。そして、「コミュニケーションの向上」(48%)と「社内の問い合わせへの応答時間の短縮」(38%)がこれに続きました。

要約	重要な質問事項
企業は、モバイル機能を構築することの重要性は認識していますが、明確に規定されたとありません。	<p>全社規模のモバイル戦略をどの程度明確に規定していますか?</p> <p>モバイル戦略を持たない場合の機会費用はどのくらいですか?</p> <p>モバイル戦略は競合企業の戦略と比べていかがですか?</p> <p>モバイル・イニシアチブに対する適切なサポート/資金を組織内で得る際に、どんな課題に直面しますか?</p>
モバイル・アクティビティには、最高情報責任者(CIO)が大きく関係しますが、モバイル戦略リーダーは 最高マーケティング責任者(CMO)の見識を活用しています。	<p>モバイル・ガバナンスには、どの組織が関係していますか(IT、マーケティング、基幹業務、人事、財務会計)? また組織は、モバイル戦略とその実行に対してどの程度効果的に協力して取り組んでいますか?</p> <p>基幹業務はモバイル・イニシアチブの各段階(アイデアの創出から実現から継続的なサポートまで)にどのように関与していますか?</p> <p>モバイル戦略におけるマーケティングの役割は何ですか?</p>
企業は、モバイルを活用してさまざまなタイプの ビジネス・モデル・イノベーション を追求しています。	<p>モバイルは、ビジネス・モデル・イノベーションをどのように推進しますか?</p> <p>モバイルへの取り組みは組織の全体的なイノベーションのビジョンと戦略にどの程度合っていますか?</p> <p>モバイルによってビジネスの手法や第三者とのコラボレーションの方法がどのように変わると予想しますか?</p>

出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study

図5: 考慮すべき重要な質問事項 - モバイル戦略

ある小売店のイノベーション・テクノロジー担当マネージャーは、注文管理プロセスでモバイル・アプリケーションを使用することについて次のように述べています。「販売員は同じ時間内ではかにも多くの顧客に対応でき、顧客は、購買プロセス全体が短縮されるので、より満足します。販売員が見積み作成を完了させた後、受付に行ったら在庫がなかったというようなことはなく、顧客は販売員とともにその場で在庫を確認し、すぐに購買の決定ができます」

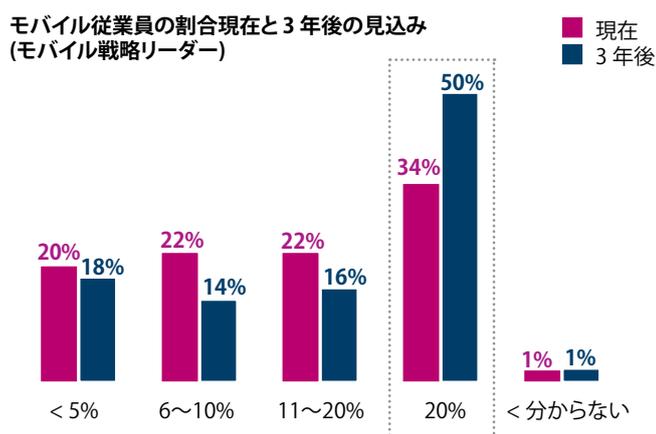
これらの回答は、モバイルの強みの1つである、物理的な場所に関係なく有益な情報を瞬時に共有でき、確実により良いサービスを提供できるという点を強調しています。顧客がセルフサービス・アプリケーションからサービスの状況を調べられるようにする場合や、一人では解決が難しい問題に対処するためにソーシャル・ネットワークにアクセスする場合、更新された製品在庫目録に販売員がアクセスできるようにする場合、修理技師が図面の確認や対象分野の専門家への連絡を行えるようにする場合のいずれにおいても、モバイルによって、顧客の課題を解決するために要する時間と労力は減少します。

VCC (建設サービス会社) は、モバイル機能を顧客対応時の応答時間の短縮に利用しています。同社は、現場のプロジェクト・マネージャーの生産性と応答性を向上させるため、複数のモバイル・デバイスから利用できるカスタマー・リレーションシップ・マネージメント・ソリューションを開発しました。商業用不動産を開発する現場で働くプロジェクト・マネージャーは、提案書、プロジェクト契約書、その他の関連プロジェクト情報にアクセスできるようになりました。顧客からのサービス要求の処理にかかる時間を30～50%短縮し、プロジェクト・マネージャーは、クライアントのためにより良い決定を行うために必要な情報に、容易にアクセスできました。⁸

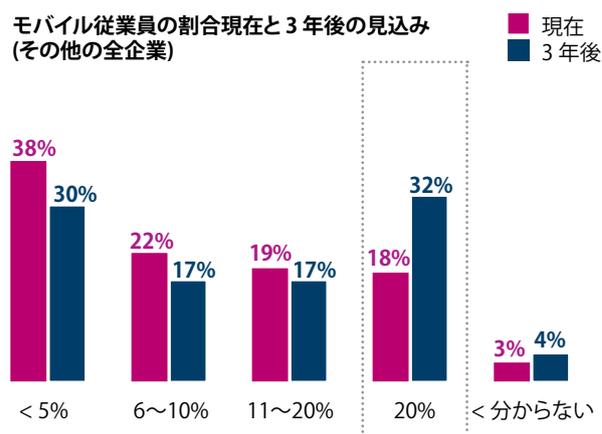
モバイル従業員への投資

調査対象者の中で明らかになった傾向の1つは、従来のオフィス環境の外で働く従業員の増加でした。モバイル戦略リーダーの3分の1は、従業員の20%以上がリモート/モバイル・ワーカーであると回答しました(図6参照)。また、モバイル戦略リーダーの半分が、今後3年間でこの水準(=20%)に達すると予想しています。調査対象のその他の全企業の場合も同じような傾向でした。モバイル・ワーカーの比率が高い企業の割合は18%から32%に増えると予想されました。

モバイル従業員の割合現在と3年後の見込み
(モバイル戦略リーダー)



モバイル従業員の割合現在と3年後の見込み
(その他の全企業)



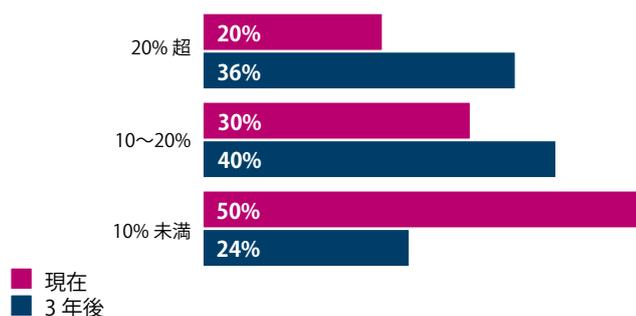
出典: IBM Institute for Business Value Enterprise Study: リモート/モバイル従業員 (自宅またはその他の場所から仕事をしている従業員) は、組織の何%ぐらいですか? 3年で何%になると予想しますか? 端数を処理しているため、合計が100%にならないことがあります。

図6: 顧客に迅速にサービスを提供するために企業が取っているアプローチの1つは、モバイル労働力へのシフトを高めることです。

これらの数値は、モバイル戦略リーダーの今後 12 カ月の最優先事項であるモバイル・インフラストラクチャー投資が、従業員がオフィス外でも何の問題もなく就労できるような環境を、同時に整えていたということを表しています。モバイル戦略リーダーでは 78 % が、その他の全企業では 44 % が、重大な投資分野として選択していました。

従業員の生産性を高めるのにモバイルを活用することは、多くの企業の重要な目標です (図 7 参照)。今日では、半数の企業が、モバイルへの取り組みの結果として従業員の生産性が 10 % 超向上したと報告しています。しかし、今後 3 年間では、企業の 40 % が 10 ~ 20 % の生産性向上を追求し、36 % が 20 % 超の向上を追求しています。このことは、従業員に対するモバイル・サービスが、単に既存の作業プロセスを拡張するために利用されるものではなく、むしろモバイルを主要な機能として活用して作業を再定義することを企業が求めていることを示唆しています。

現在、モバイルは、従業員の生産性をどの程度向上させていますか？そして今後 3 年間でどの程度になると見込まれますか？



出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: モバイルが従業員の生産性全体を現在のどの程度向上させているかを評価してください。今後3年間で状況はどのように予想されますか？

図 7: 企業は、近い将来に従業員の生産性向上を大幅に推進するものとしてモバイル・テクノロジーに注目しています。

別の例では、シェフィールド大学にある Advanced Manufacturing Research Center (イギリスに拠点を置く研究コンソーシアム) は、航空宇宙、輸送、石油、ガスなどの部門における保守業務と修復業務の生産性を著しく向上させるプロトタイプを作成しました。拡張現実 (AR) とロボット工学を組み合わせて使用することで、重要な情報や離れた場所にある専門知識を現場のエンジニアに直接届けられるようになります。カメラ搭載のウェアラブル・デバイスを使用することで、技術者は、離れた場所にいる監督専門家から、視覚的なサポートをリアルタイムに受け取れます。このシステムを早期に使用することで、設備投資 (CAPEX) の 3 ~ 7 % 減、生産性の 8 ~ 15 % 増、運用コストの 10 ~ 25 % 減が実現しました。さらに、修復プロセス中に情報を収集保存して再利用し、重要な知識を次世代の現場エンジニアに伝えられます。⁹

また、現場に価値を提供するためだけでなく、従来のオフィス環境にいる従業員の生産性を向上させるためにも、企業がモバイル技術を利用していることが分かりました。いくつかの組織では、各種の信号 (例えば、RFID や動き、音など) を測定し、各個人が作業環境でどのようにやりとりをするかを把握するために「ソシオメーター」を利用しています。これらのデバイスを装着した従業員が生み出すデータを集約することで、コラボレーションのパターンや、会話、情報を共有する場所を明確にするとともに、これらのやりとりが 1 日のうちいつ行われるかを特定できます。

Sociometric Solutions の CEO である Ben Waber は、最新の著書「*People Analytics*」で次のように述べています。「ウェアラブルな検知技術の急速な発展により、物理世界のデータも急激に拡張しつつあります。実世界と仮想世界の両方の正確なデータを結合することで、これまで想像もできなかった規模で行動を理解できるようになります。」¹⁰

Bring Your Own Device (BYOD): 複雑さと活用機会のバランスを取る

従業員が個人所有のデバイスを業務に持ち込むことは、基幹業務のエグゼクティブにとっても IT 部門にとっても気にかかる事項となっています。企業は、従業員による従来のノートパソコンやデスクトップ以外のさまざまなデバイスの使用に対応しようとしています。その一方で、さまざまなデバイスとそれらの管理に伴うコストが急増することを前提として、BYOD は組織内で大きな議論の元となっています。

調査の回答から、モバイル戦略リーダーが、組織にとっての BYOD に伴うメリットと活用機会を明確に理解していることが分かりました。モバイル戦略リーダーが従業員に対して BYOD アプローチを採用する傾向は、その他の組織の 2 倍を超えていました (32 % に対して 66 %)。また、モバイル戦略リーダーは、これらのプログラムを成功させるために必要なサポートを提供する傾向が高いことも分かりました。

例えば、モバイル戦略リーダーの 79 % が、モバイル・デバイスを使用する従業員のための方針が組織において十分に文書化されていると報告しています (その他の全企業では 48 %)。また、78 % が、BYOD の参加者に対して必要なサポートを IT から提供していると述べ (その他の全企業では 39 %)、66 % が、必要な研修を行っていると述べています (その他の全企業では 34 %)。このことは、モバイル戦略リーダーが、BYOD は単に企業ネットワークに接続するための機能だけではないより多くのことを意味しており、IT サポートとカスタマー・サービスに対する新しいアプローチの必要性を認識していることを示唆しています。

グローバルに事業を展開するある銀行では、従業員の満足度向上や、採用活動の強化、企業デバイスの総所有コスト削減といった取り組みの中で、2011 年に BYOD の取り組みを開始しました。同行は 1 カ月で 108 % の ROI を実現しました。

この利益は主に、ビジネスを生み出すアプリケーションに BYOD のデバイス上で迅速に、かつ高い信頼性を確保しながらアクセスできることからもたらされる総売上高の増加や、社内デバイスの調達や支給、サポート、交換にかかるコストの削減、ヘルプ・デスクのサポート・コストの削減から生じました。あるシニア IT マネージャーは、次のように説明しています。「BYOD プログラムを推進することで、働く場所や働き方といった観点で柔軟性が高まりました。従業員は、勤務時間をより生産的に使えるようになっています。BYOD プログラムは、革新的で、インターナル・マーケティングに適しており、同業他社も注目しています」

BYOD が数多くの企業で定着する傾向にあるのは明らかです。ただし、企業が考慮する必要があるのは、単に自分たちがサポートしようとするデバイスや、デバイスの所有権を管理する方針についてだけではありません。BYOD 戦略は、モバイルが最も適切にサポートするアクティビティは何か、それらを実現するために必要とされるアプリケーションは何か、そして各従業員の業務ニーズに最も合ったデバイスは何か、といった組織内のさまざまなユース・ケースを確認することから開始されるべきです。これらを特定できれば、企業は BYOD の取り組みに必要な投資をより効果的に判断できます。

推奨事項: カスタマー・エクスペリエンスの向上と従業員の生産性の推進

モバイル機能を従業員に提供し始めたばかりの企業は、以下のことを行う必要があります。

- モバイルによって、より速く、より魅力的な顧客サービスを提供できるプロセスを定義:** これは、モバイル・ツールを現場担当者に提供し、顧客のいる場所で迅速に回答できるようにすることから、組織内の専門家とのコラボレーションをより簡単にし、従業員が難解な課題を解決できるようにすることに至るまで、多岐にわたります。また、モバイルにより、顧客は企業の専門家やソーシャル・ネットワークに直接つながることもできます。例えば、離れた場所にいる販売員から色や家具の選択候補についてアドバイスをもらいながら、部屋のデザインの候補について友人や家族と共有できます。

- **モバイル機能を使用して、定型的な業務や照会を簡素化:** より多くの仕事を個人レベルで行う必要が出てきた時代においては、従業員がモバイル環境から管理用タスクを扱えるようにすることで、多くのメリットがもたらされます。顧客データ入力、経費の報告と承認、時間と勤怠の報告などをモバイル環境から行えるようにすることで、従業員は、顧客と直接かかわることにより多くの時間を費やせるようになります。同時に、従業員は 1 日のうちで生産性の低い時間帯を有効に利用できます。
- **セキュリティとプライバシーの保護策を講じ、モバイル・デバイスを業務関連のアクティビティに使用する従業員に対応:** BYOD の傾向が高まり、業務や業務以外の多くの場面でモバイル・デバイスを使用できるようになると、企業は機密資料を保護するための方針とガイドラインの作成を積極的に行う必要があります。機密資料には、顧客情報、ビジネス固有のアプリケーション、従業員の個人情報などが含まれます。保護には、従業員だけでなく、モバイル・デバイスを使用して企業の IT ネットワークにアクセスする外部請負業者やビジネス・パートナーも含める必要があります。
- **従業員のモバイル・エクスペリエンスをカスタマイズ:** BYOD 環境では、従業員は、特定のジョブ要件に関連するアプリケーションや、アクセス権限、許可を適切に取得する必要があります。これを実現する方法の 1 つは、職務と職責に基づいて構成可能な社内「アプリケーション・ストア」を開発することです。さらに企業は、新入社員のためのより大きなオリエンテーリング/オンボーディング・アクティビティーの一環として、個人用デバイスのコンフィグレーションを検討する必要があります。
- **企業所有のモバイル・デバイスをその他の企業資産と同様に管理:** 多くの企業において、モバイル・デバイスは、その他の IT 資産と同じレベルでは管理されていません。しかし、モバイル・デバイスは、主要なビジネス・アクティビティーを提供する中核を成すようになるため、企業は調達、配布、保守を管理する特定のプロセスの必要性を考慮する必要があります。これらのプロセスでは、モバイル・デバイス固有の短い交換サイクルや更新頻度の高いアプリケーションの管理の必要性、従来のオフィス・ベースの支援を超えるヘルプ・デスク・サポートの必要性などを考慮する必要があります。

モバイル機能を既に従業員に提供している企業は、以下を検討する必要があります。

- **位置情報を活用してカスタマー・エクスペリエンスを向上させ、従業員の有効性を推進:** 企業は、長年にわたり乗り物そのものやその他のモバイル機器を追跡してきましたが、今や顧客と従業員のやりとりのパターンを、これまでよりはるかに広い範囲まで特定できます。例えば、近接性データを使用することで、従業員が働くさまざまな環境の中から、ある時点における特定の状況について、価値ある洞察を得られます。これによって従業員は、道順やスケジュールを動的に決められるようになり、顧客への即応性と、収益機会が高まります。

図 8 の質問は、カスタマー・エクスペリエンスと従業員の生産性の両方を向上させる上で、要件に優先順位を付けるのに役立ちます。

要約	重要な質問事項
企業は、モバイルによって、従業員がより良い顧客サービスを提供できるようになると期待しています。	顧客への応答時間の短縮により、業界内の競争状態をどのように変えられますか? 顧客に対してより優れたセルフサービス機能を提供するために、どのようにモバイルを活用できますか? モバイルについて、競合企業はどこに重点的に取り組んでいると思いますか?
企業は、従業員の生産性を向上させるツールとしてモバイルの活用を重点を置き、投資をしています。	モバイル機能の拡張のメリットを最も享受できるは従業員のどの集団ですか? モバイル機能を活用するために、既存のどの社内プロセスを変更できますか? 従業員にモバイル・デバイスを持たせる場合に、どのような課題が発生しますか?
この分野のリーダーは、従業員が個人所有のデバイスを使用することにメリットがあると考え、必要なサポートを提供しています。	個人所有デバイスの業務利用 (BYOD) 戦略をどの程度立てていますか? 従業員が、モバイル・デバイスを使用する上で、既存のポリシーや手順はどのくらい有効ですか? BYOD により、プロセスやサービス・レベル・アグリーメント (例えば、調達、IT サポートなど) の対応にどのような影響がありましたか? BYOD 環境のセキュリティをどのように管理していますか?

出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study

図 8: 考慮すべき重要な質問事項 - カスタマー・エクスペリエンスの改善と従業員の生産性の推進

モバイル環境の実現

新しい顧客アプリケーションの設計から、既存のレガシー・システムとの統合、データと分析の新しい使用法の開発に至るまで、モバイル・ソリューションは IT 幹部に、現在、そして将来のスキル、機能、インフラストラクチャーについて新たな、そして難しい選択を迫っています。

設計に関する新しい焦点

モバイル・ソリューションは、データの表示から、アプリケーションの管理に必要なやりとりのパターンに至るまで、ユーザー・エクスペリエンスの再考を企業に促します。感触と音は、モバイル・エクスペリエンスの不可欠な要素となり、ポータビリティと処理能力は、ユーザー・エクスペリエンスに影響を与えます。これらは、さまざまな設定や環境で変わる可能性があります。複数のチャンネルにわたる取引の継続性をユーザーに提供しなければならないという要件が、状況をより複雑にしています。

モバイル設計の複雑性を考えると、企業がこの課題に頭を悩ませるのは当然のことです。調査回答者の 57 % が、モバイル・アプリケーションの開発と獲得における品質と機能性の課題に直面しており、46 % は質の高いユーザー・エクスペリエンスを確保することが難しいと報告しています。さらに、40 % は、既存の開発プラットフォーム/インフラストラクチャーの課題に直面していると回答しています。

モバイル戦略リーダーは、複数のプラットフォームにわたる優れたユーザー・エクスペリエンスの構築の必要性を認め、プラットフォームやアプリケーションを管理するためにパートナーを利用するようになっています。モバイル戦略リーダーは、社内のプラットフォーム開発を現在の 57 % から今後 3 年間で 47 % まで減少させ、コソーシングの利用を 27 % から 35 % に、アウトソーシングの利用を 16 % から 19 % に増加させることを目指しています。

同様に、アプリケーション開発については、社内保守を 62 % から 53 % に引き下げようとしています。一方で、コソーシングを 22 % から 27 % に、アウトソーシングを 16 % から 20 % に引き上げようとしています。アプリケーション開発のかなりの割合を維持し続ける一方で、技術とサード・パーティーを利用することで、このような取り組みをより長期にわたって拡張しようとしています。

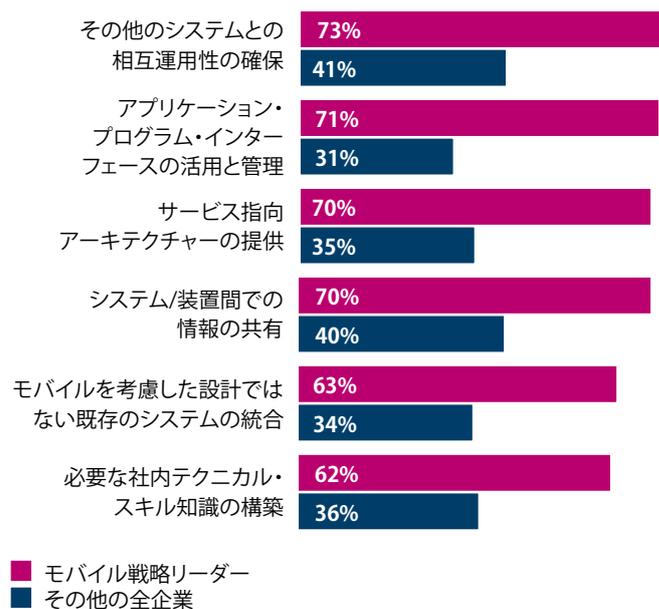
統合、セキュリティ、分析: モバイル時代の可能性

組織が今日直面している最も大きなモバイル課題についての質問では、モバイル・アプリケーションを既存のシステムと統合できるかが重要なテーマでした。全回答者の 54 % が、これを重要課題と考えています。

モバイル戦略リーダーは、同業他社よりも成功した領域として、統合を挙げています (図 9 参照)。モバイル戦略リーダーの 70 % 以上が、API を活用した外部データ・サービスまたはクラウドにより提供されるデータ・サービスの利用、サービス指向アーキテクチャーの提供、システム/デバイス間での情報の共有により、その他のシステムとの相互運用性を確保することに成功したと回答しています。しかし、モバイル戦略リーダー以外でこれらのタスクに成功したと報告したのは約 40 % 以下でした。

モバイル・プラットフォームを介してフロントエンドとバックエンドのシステムを統合することに成功した会社の 1 社が、Air Canada です。同社は、顧客がフライト状況を確認でき、電子搭乗券を発券できるアプリケーションを開発しました。アプリケーションから提供される情報はリアルタイムに配信されるため、エージェントと顧客は同時に利用できます。このアプリケーションのダウンロード回数は 150 万回を超え、リリースから 1 週間で、カナダの Apple App store 全体で 2 位にランキングされました。アプリケーションを成功裏に展開した結果、Air Canada はチェックインごとにかかるコストの 80 % 削減を実現しています。¹¹

モバイルの統合に関連する以下のアクティビティは成功していますか? (「成功している」または「大変成功している」と回答した割合)

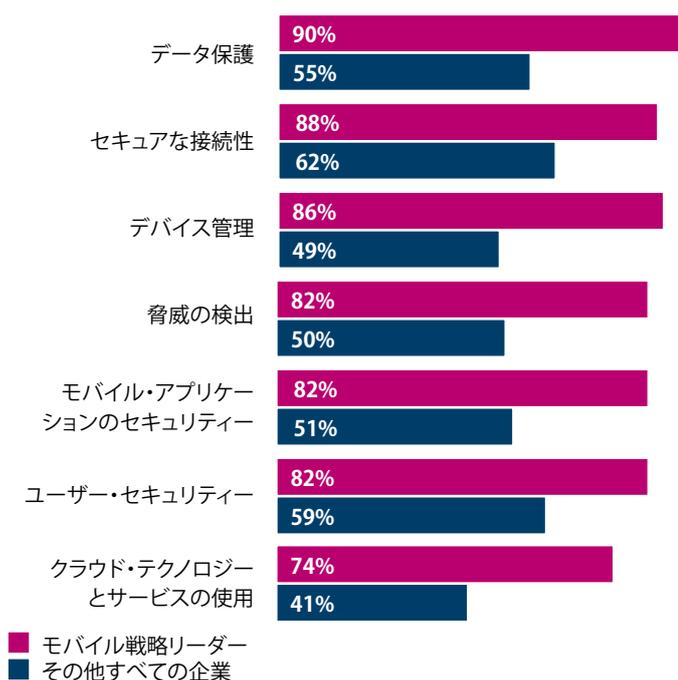


出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: モバイル・アプリケーションをほかのアプリケーションやバックエンド・システムと統合することに関連する以下のアクティビティに成功していますか? (「成功している」または「大変成功している」と回答した割合)

図 9: モバイル戦略リーダーは、統合への対応に成功していると考えています。

組織が直面する課題として次によく取り上げられるのは、セキュリティです (調査対象の全企業のうち 53 % が選択)。統合と同様に、モバイル戦略リーダーはセキュリティにも注力しています。モバイル戦略リーダーの 80 % 以上が、データ保護、接続の保護、デバイス管理、脅威検出、モバイル・アプリケーション・セキュリティとユーザー・セキュリティといったセキュリティ課題への対応において結果を出していると報告しています (図 10 参照)。それに対して、その他の全企業のうち、この領域で結果を出していると回答したのは 62 % 未満でした。

以下のモバイル・セキュリティ課題に効果的に対応していますか？
 （「効果的」または「大変効果的」と回答した割合）



出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study:
 以下のモバイル・セキュリティ課題に効果的に対応していますか？

図 10: モバイル戦略リーダーは、モバイル機能のセキュリティを確保することの重要性も認識しています。

今後数年間で見込まれるモバイル取引数の増加を考えると、ユーザーとデータのプライバシーとセキュリティに組織は常に気を配る必要があります。さらに、モバイルサービスの使用が、従来のデバイスから、モバイルが組み込まれたプラットフォームへと拡張されるのに合わせて、セキュリティ機能も同様に適応させる必要があります。ある自動車メーカーの戦略・計画担当のディレクターは次のように述べています。「車両が収集するデータがますます増えるため、データの所有者や、何がパーソナルで何がプライベートかを判断することが課題になるでしょう」

分析は、組織が注意を要するとしているもう 1 つの分野です。これは 2 つの大きなカテゴリーに分類されます。(1) 人々がどのようにモバイル・デバイスを使用しているかを理解するための分析、そして (2) モバイル・トランザクション/やりとりから収集された基盤となるデータへの適用です。全体として、企業の 50 % が、顧客がモバイル・アプリケーション/ソリューションでどのようにやりとりをしているかを理解することは大きな課題であることを示した一方、48 % はモバイル・データを使用して分析することは難しいと回答しました。

分析は、モバイル戦略リーダーが特に秀でている分野です。モバイル戦略リーダーのおよそ 70 % 以上が、モバイル・データ（構造化/非構造化データ）への対応、大量のデータの処理、モバイル・データの分析とデータに基づくアクションの実行などの分野において効果を上げていると自身を評価しています。しかし、モバイル戦略リーダー以外でこれらの課題に対処できているのは 37 % 未満でした。さらに、モバイル戦略リーダーのほぼ 70 % が、データ・ストレージ、データの管理や分析への投資に高い優先度を置くのに対して、その他の全企業では 45 % 未満でした。

推奨事項: モバイル環境の実現

市場でビジネスの差別化を図るためにモバイル環境の開発を始める企業は、以下の推奨事項を検討してください。

- **全チャネルでのエクスペリエンスを考慮して開発:** モバイルの設計、開発、統合への取り組みでは、顧客とのやりとりがどこでどのように行われるか（モバイルやその他）、顧客が Web サイトやアプリケーション内をどのようにナビゲートするか、そして企業がカスタマー・エクスペリエンス全体をどのように評価できるかといった全体像を考慮に入れる必要があります。エンド・ユーザーが、スマートフォンやタブレット、テレビ、ウェアラブル・デバイスといったデバイス間を移動してもデータやトランザクションが保存されるようにすることで、デバイス間の移動をシームレスにする必要があります。

- **現行のアプリケーション・ポートフォリオと開発プロセスを評価して、モバイル・ソリューションをより効果的に提供する機会を特定:** 評価の結果により、不適切な開発ツールやプロセス、スキルの制約など幅広い課題が浮き彫りになります。モバイル・アプリケーション開発を成功させるために必要なツールや開発メソッド、スキルのベンチマークと評価は、追加要員の雇用、内部の機能やプラットフォームの向上、または外部組織との提携などにおける明確な要件を定義するのに役立ちます。企業はまた、卓越したモバイル拠点を確立し、スキルのリポジトリや企業全体で共通の基準を確立するための母体として機能させることの実現可能性も検討する必要があります。
 - **既存のセキュリティー環境にモバイルを組み込む:** 利用されるモバイル・エンドポイントが多数かつ多様であること、モバイル・デバイスの紛失や盗難が起りやすいこと、機密資料へのアクセスに関連する課題があることを考えると、企業は従来の IT 環境と同様に、厳密で高度なアプローチをセキュリティー対策に適用する必要があります。例えば、予測分析は、以前の漏えいパターンや外部の脅威を検証し、起り得る攻撃に対する脆弱（ぜいじゃく）性を特定するのに役立てることができます。分析によって、従業員の行動をモニターして違法行為のパターンを明らかにし、起り得る脅威に対して外部環境を継続的に評価することもできます。顧客によるモバイル・トランザクションを保護することも、大容量で高価値のトランザクションを伴う金融サービスやその他の業種では、主要な要件となります。
- モバイル開発への取り組みが充実している企業では、以下の課題に焦点を当てることで取り組み全体をさらに改善することができます。
- **APIの価値を活用:** API が、アプリケーションのアセンブリーや開発、統合への新しいアプローチを急速に推進しているため、モバイル API ポートフォリオと管理戦略を開発することが組織のリーダーにとって非常に重要になっています。堅固なモバイル API 戦略には、いくつもの重要なメリットがあります。例えば、開発や統合の効率、機能追加に外部ソースを活用する能力、サード・パーティーのエコシステムへのモバイル資産の拡張、サービスまたは資産の収益化の新しいビジネス・モデル、サード・パーティー開発者の関与するジョイント・イノベーションなどがあります。これらの戦略それぞれに計画を策定し、API 開発やプロモーション、プラットフォーム管理にコンピテンシーを確立することはすべて、重要な成功要因です。
 - **アナリティクスを活用してエンド・ユーザーと消費者に適切なアクションを提供:** モバイル情報は、モバイルでのやりとりの時間や位置について膨大な量のコンテキスト情報を生み出します。企業は、このデータを以前のトランザクションにおける企業データと組み合わせ、次に行うべき最適なオファーやアクションを決定しなければなりません。このアプローチは、進行中のエンゲージメントをモバイル・テクノロジーで増強するのにも役立ちます。
 - **モバイル・エンゲージメントを増強する機会をクラウド・サービスでモニターします。** モバイル・テクノロジーは急速に発展しています。企業はクラウド機能の評価して、通知サービスや位置情報サービスを通してエンゲージメントを増強する必要があります。クラウドが提供するモバイル・ライフサイクル・ソリューションがセキュリティー要件を満たし、既存のビジネス制約に適合するかどうかを検討する必要があります。組織はまた、モバイル開発/運用チーム間でのクラウド・ベースのコラボレーションの可能性も調査できます。

図 11 の質問は、組織のモバイル・テクノロジー環境を評価するのに役立ちます。

要約	重要な質問事項
顧客は、変化し続けるニーズに迅速に対応する質の高いモバイル・ユーザー・エクスペリエンスを必要としています。	既存のモバイル設計開発プロセスは、顧客のニーズを把握し、ニーズを満たすソリューションを迅速に開発する上で有効ですか？ 社内で管理している職務、サード・パーティーに外部委託している職務にはどのようなものがありますか？ 組織にとって、モバイルのデータやテクノロジーの最新の業界標準に追いついていくのはどの程度容易ですか？
既存システム、およびセキュリティとの統合は、企業が直面する主要なモバイル課題です。	既存のシステムは、モバイル・システムを接続する上でどの程度障害となりますか？ モバイル・セキュリティへの脅威に効果的に対応していますか？ 既存の大規模なアプリケーション・セットに接続する手段として、モバイル・アプリケーション・プログラミング・インターフェース (ソフトウェア・アプリケーション作成用の一連のルーチン、プロトコル、ツール) の活用にどのように取り組んでいますか？
リーダーは、モバイル・アナリティクスを活用する能力により、差別化を図っています。	モバイル・アナリティクスは、ビジネス目標の達成にどのように役立つと考えますか？ 以下のアナリティクスをどの程度活用していますか？ <ul style="list-style-type: none"> 顧客と従業員のモバイル活用度 顧客のモバイル・チャンネルを介した買い物の傾向 顧客または従業員 (あるいは両者) の位置と存在 モバイル・データを活用するスキルや機能が社内にありますか？

出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study

図 11: 考慮すべき重要な質問事項 – モバイル環境の実現

結論

組織でモバイルへの取り組みに密接に関与している経営幹部を対象とするこの調査と議論から、以下の点が明らかになりました。モバイルは、単なるイニシアチブや、プログラム、個別のチャンネル、または一時的な制度の流行ではありません。むしろ、組織がその基本的な信条、つまり顧客とのかかわり方、製品やサービスの開発と提供方法、物理的資本や人的資本、デジタル資本をいかに適用するかを検討する際の広範な視点となりつつあります。

この調査により、企業がカスタマー・エクスペリエンスを向上させ、従業員の生産性を推進し、そして最も重要なこととして市場に革新的な価値提案を新たに行うために、モバイルへの取り組みを探索していることが明らかになりました。新しいテクノロジーの活用に伴うリスクは常にありますが、顧客の期待が高まり、新たに出現しつつある競争相手がこの分野で結果を得るなど、モバイル機能のメリットを活用しないことに伴うリスクも考えられます。

組織のモバイル戦略は、次のような基本事項に対処する必要があります。組織内のどこでモバイル・テクノロジーが最もメリットを提供できるか、組織はどのように IT 機能を使用してモバイル・ソリューションをより効率的かつ効果的に開発できるか、そして ROI を最大化するには労働力のどのセグメントを「モバイル化」する必要があるかということです。

しかし、最も重要なことは、組織内でモバイルをどのように優先するか、その他のデジタル投資にどのように統合するか、また市場での差別化に役立つ革新的なビジネス・モデルの開発にモバイル機能をどのように利用できるかを理解することです。15 年前にインターネットにより商取引の性質を再考することが必要になったように (そして現在もそれが続いているように)、組織はこの新しいモバイルの変曲点がどのように将来の方向性を変えるかを検討しなければなりません。

著者

Phil Buckellew は、IBM Software GroupのEnterprise Mobileの Vice President です。IBM の企業間モバイル戦略とソフトウェア・ポートフォリオのアジェンダ設定を担当し、Phil は顧客がモバイルを活用することでビジネスを変革して新しい市場に拡張するのを支援すること、さらに、新しい方法で顧客やパートナー、従業員にコンタクトできるようにすることに重点的に取り組んでいます。以前は、IBM Collaboration Solutions チームでセールスや開発を担当し、Social Business ソリューションでクライアントに価値を創出することに尽力していました。システムの管理とセキュリティに重点的に取り組んでいた以前の担当では、Phil は製品管理やマーケティング、戦略、開発といった分野に携わっていました。連絡先は、pbuckell@us.ibm.com です。

Kevin Custis は、IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Social Business and Mobile のプラクティスを主導しています。コンピューティングの新時代にソーシャルやモバイル、アナリティクス、クラウドがバリュー・チェーン全体にわたって新しい運用モデルを推進することで可能になる変革の可能性をクライアントと協力して理解、実行するコンサルタントのグローバル・チームを率いています。Kevin には、セールスやマーケティング、コマース、カスタマー・ケアといった運用の変革について上級経営幹部に助言してきたコンサルティング経験が15年以上あります。現担当の前には、IBM Consumer Electronics Industry チームを率いて、いくつかのプラクティスでリーダーシップをとり、IBM の最も戦略的な顧客の1社でシニア顧客パートナーとして働きました。Kevin の連絡先は、kcustis@us.ibm.com です。

Richard Esposito は、Enterprise Infrastructure Services の IBM Global Vice President です。現在、モバイル、ワークスペース、データセンター、ネットワーク、クラウド・コンピューティングのソリューションで、クライアントを支援してテクノロジー・インフラストラクチャーを改善する責任を担っています。Richard は、電力/ガス、官公庁、保険、小売、通信といったさまざまな業種にわたるビジネス経営幹部や CIO と協力してきました。以前は、Market Expansion の IBM Vice President、IBM グローバル・ビジネス・サービスの CIO、IBM Business Optimization and Analytic Services の Partner でした。Richard の連絡先は、raespos@us.ibm.com です。

Eric Lesser は、IBM Institute for Business Value の Research Director兼North American Leader で、IBM がソート・リーダーシップ開発のために着手した、事実に基づく調査を監督しています。以前は、IBM グローバル・ビジネス・サービスの人材管理の調査とソート・リーダーシップを主導していました。Lesser の調査とコンサルティングは、労務/人材管理、知識管理、コラボレーション、ソーシャル・ネットワーキング、HR 組織の役割変更など、さまざまな課題に焦点を当ててきました。連絡先は、elesser@us.ibm.com です。

プロジェクト・チーム

Linda Ban, Global C-Suite Program Director,
IBM Institute for Business Value

Pamela Hurwitch, Managing Consultant, IBM グローバル・ビジネス・サービス

Keisha McKenzie, Mobile Enterprise Marketing –
IBM MobileFirst

Davon Snipes, Managing Consultant, IBM グローバル・ビジネス・サービス

協力者

Stephen Ballou, Bill Bodin, Ed Brill, Piero A Chiodo, Tracy B Clark, Kimberly J Clendenin, Jonathan Fan, Ryan Fischer, Bambi Grundweg, Jamie Hofberger, Kevin Larsen, Kristen Lauria, Gareth Mackown, Kathleen Martin, Joni McDonald, Michael Montecillo, Dawn Nash, Dirk Nicol, Alex Outwater, Christopher Pepin, Kevin Shiu, Kimber Spradlin, Ben Stanley, Rob Van Den Dam, Michael Ziegler

Oxford Economics の Debra D'Agostino, Ed Cone, Daniel Miles のプロジェクト全体にわたる支援にも感謝します。

付録

調査方法

IBM Institute for Business Value は Oxford Economics と協力してオンライン調査を作成し、組織のモバイル・エンタープライズ戦略の取り組みに詳しい方 601 人に対して実施しました。回答者の所在は 29 カ国にわたり、成熟国と成長国で均衡が取れていました。銀行、保険、小売、旅行/運輸、通信、官公庁、ヘルスケア、自動車の 8 業種から少なくとも 50 人の回答者があり、残りはそれ以外の業種でした。モバイルとモバイル戦略の開発に関連する課題をより深く理解するために、さまざまな業種にわたる企業とのインタビューも 30 件行いました。

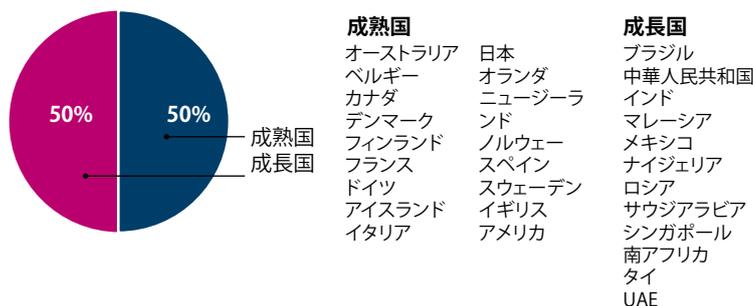
モバイル戦略の開発について 2 つの基準に適合する企業である「モバイル戦略リーダー」に対して、さらに分析を行いました。

基準の 1 つは、次の 5 項目のうち少なくとも 3 項目について、「そのとおり」または「全くそのとおり」であることでした。

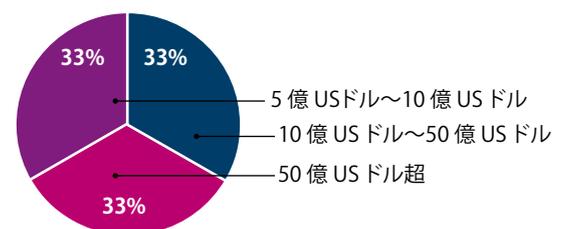
- 全社規模のモバイル戦略を明確に規定している
- モバイル戦略が企業のビジネス戦略全般と合っている
- モバイル・イニシアチブに対する経営幹部レベルの管理がある
- モバイル・イニシアチブのための確実な資金調達メカニズムがある
- モバイル・イニシアチブのためのガバナンス構成が確立されている

もう 1 つの基準は、同業他社と自社を比較したときに、モバイル戦略が優れている、または先進的である (1 ~ 5 の評価で 4 または 5) と回答したことでした。全体として、企業の 14 % が、モバイル戦略リーダーのカテゴリーに入りました。さらに、モバイル戦略リーダーは同業他社と比較して、収益の増加 (47 % 対 31 %) と収益性 (54 % 対 35 %) の両方において優れていると示す傾向がありました。

調査回答者の国別分布



調査回答者の歳入分布



出典: IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise Study: 個人としてどの国に所在していますか? 組織全体の収入は US ドル概算でどのくらいでしたか? 公共部門の場合、昨年度の組織の年間予算は US ドル概算でどのくらいでしたか?

参照資料

- 1 「Smartphone Adoption Tips Past 50% in Major Markets Worldwide」eMarketer Newsletter, eMarketer.com. (2013年5月29日) <http://www.emarketer.com/Article/Smartphone-Adoption-Tips-Past-50-Major-Markets-Worldwide/1009923#bKLIS-23S3H76qg0F.99> McDermott, John 「A Majority of U.S. Mobile Users are Now Smart Phone Users」Ad Age(2013年5月28日) <http://adage.com/article/digital/a-majority-u-s-mobile-users-smartphone-users/241717/> Leonard, Heather 「There will soon be one smartphone for every five people in the world」Business Insider(2013年2月7日) <http://www.businessinsider.com/15-billion-smartphones-in-the-world-2013-2>
- 2 Mulpuru, Sucharita 「U.S. Online Retail Forecast, 2012 To 2017」Forrester(2013年3月13日) <http://www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2012+To+2017/quickscan/-/E-RES93281>
- 3 「The Year of the Enterprise Tablet – Infographic」Industry News Vertec Blog, Vertec(2012年4月18日) http://www.vertic.com/blog/year_of_the_enterprise_tablet_infographic/
- 4 IBM Digital Front Office で行った利用者5,111人(12カ国)に対する調査(2013年第4四半期公開)に基づきます。
- 5 Bhas, Nitin 「Wearables – The Next ‘Smart’ Thing」Juniper Research(2012年11月) http://www.juniperresearch.com/whitepapers/Wearables_the_Next_Smart_Thing Ballvé, Marcelo 「Wearable Computing: From Fitness Bands To Smart Eyewear, A New Mobile Market Takes Shape」Business Insider Intelligence(2013年4月16日)
- 6 Nicol, Dirk 「*Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*」IBM Press 第1版(2013年) Solon, Olivia 「Tesco brings the supermarket to time-poor commuters in South Korea」Wired.co.UK(2011年6月30日) <http://www.wired.co.uk/news/archive/2011-06/30/tesco-home-plus-billboard-store>
- 7 Steinberg, Stephanie, Bill Vlasic 「Car-Sharing Services Grow, and Expand Options」*The New York Times*(2013年1月26日) <http://www.nytimes.com/2013/01/26/business/car-sharing-services-grow-and-expand-options.html> 「car2go」Mobility concepts, Daimler Web サイト(2013年9月20日にアクセス) <http://www.daimler.com/technology-and-innovation/mobility-concepts/car-2go>
- 8 IBM 事例研究 「Leading construction company penetrates new markets」(2011年1月17日) http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/SCHA-8CZNBG?OpenDocumentEESite=defaultEEcty=en_us
- 9 IBM Research とシェフィールド大学 Advanced Manufacturing Research Centre (AMRC) のジョイント・パートナーシップ <http://www.amrc.co.uk/>
- 10 Waber, Ben, *People Analytics*, FT Press(2013年)。Waber, Ben 「The Next Big Thing in Big Data: People Analytics」(2013年5月16日) <http://www.businessweek.com/articles/2013-05-16/the-next-big-thing-in-big-data-people-analytics> Lindsay, Greg 「Engineering Serendipity」*The New York Times*(2013年4月5日)
- 11 Nicol, Dirk 「*Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*」. IBM Press 第1版(2013年)。「Air Canada – Smarter Planet Leadership Series Video」IBM <http://www.youtube.com/watch?v=dyXuheNcJDs> Air Canada, iPhone application IBM Interactive, IBM Design IBM Web サイト(2013年9月20日にアクセス) http://www-01.ibm.com/software/ucd/gallery/aircanada_services_ravereviews.html Air Canada Web サイト www.aircanada.com



日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町19-21

IBM、IBM ロゴおよび ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

本資料に記載の製品、プログラム、またはサービスが日本においては提供されていない場合があります。日本で利用可能な製品、プログラム、またはサービスについては、日本 IBM の営業担当員にお問い合わせください。

本資料は一般的なガイダンスを目的としています。入念な調査または専門家による判断の代用となることを意図していません。IBM は本資料に依拠する組織や個人によるいかなる損害についても責任を負いません。

本資料で使用されているデータは、第三者を情報源とする場合があります。IBM はかかるデータを個別に検査、検証、または監査しません。かかるデータの使用による結果は現状のまま提供され、IBM はあらゆる明示または黙示の保証責任を負いません。

© Copyright IBM Corporation 2014



Please Recycle